



Embrapa Amazônia Oriental

Plano de Gestão 2001-2004



Embrapa Amazônia Oriental

***Plano de Gestão
2001-2004***

Embrapa Amazônia Oriental

Plano de Gestão
2001-2004

Exemplares desta publicação podem ser solicitados à:

Embrapa Amazônia Oriental

Trav. Dr. Enéas Pinheiro, s/n

Telefones: (91) 299-4500

Fax: (91) 276-9845

e-mail: cpatu@cpatu.embrapa.br

Caixa Postal, 48

66095-100 – Belém, PA

Tiragem: 500 exemplares

Comitê de Publicações

Leopoldo Brito Teixeira – Presidente José de Brito Lourenço Júnior

Antonio de Brito Silva

Maria do Socorro Padilha de Oliveira

Expedito Ubirajara Peixoto Galvão Nazaré Magalhães – Secretária Executiva

Joaquim Ivanir Gomes

Expediente

Coordenação Editorial: Leopoldo Brito Teixeira

Normalização: Célia Maria Lopes Pereira

Revisão Gramatical: Maria de Nazaré Magalhães dos Santos

Composição: Euclides Pereira dos Santos Filho

Todos os direitos reservados.

A reprodução não autorizada desta publicação,

no todo ou em parte, constitui violação do Copyright © (Lei nº 9.610).

EMBRAPA. Centro de Pesquisa Agroflorestal da Amazônia Oriental (Belém, PA).

Plano de Gestão da Embrapa Amazônia Oriental 2001-2004.

Belém, 2000. 54p. (Embrapa Amazônia Oriental. Documentos, 75).

ISSN 1517-2201

1. Instituição de pesquisa. 2. Planejamento da pesquisa. I. Título.

II. Série.

CDD: 630.720811

APRESENTAÇÃO

Este Plano de Gestão é apresentado como guia e como compromisso para administrar a Embrapa Amazônia Oriental, no período 2001-2004, dando continuidade - com os devidos ajustes - à gestão iniciada em 1996. O Plano está em sintonia com o Plano Plurianual do Governo Federal, o III Plano Diretor da Embrapa, o II Plano Diretor da Unidade e com as demandas atuais do agronegócio regional. Leva em conta também as Agendas Positivas da Amazônia e, em particular, do Estado do Pará.

O Plano de Gestão é uma versão resumida do Plano de Trabalho que apresentamos no processo de seleção de candidatos à Chefia Geral da Embrapa Amazônia Oriental e que foi aprovado pela Comissão de Avaliação de Candidatos e pela Direção Nacional da Empresa.

Esperamos que o Plano corresponda à expectativa da sociedade quanto ao papel da Embrapa Amazônia Oriental em apoio ao desenvolvimento rural da região de sua influência.

Temos certeza que a Embrapa Amazônia Oriental e seus parceiros institucionais tudo farão para operacionalizar o Plano de Gestão em benefício da sociedade, contando para tal com o contínuo e decisivo apoio da Direção Nacional da Empresa.

Emanuel Adilson de Souza Serrão

Chefe Geral

Embrapa Amazônia Oriental

Sumário

Introdução.....	09
Desenvolvimento Agropecuário, Florestal e Agroindustrial na Amazônia.....	11
Oportunidades e Desafios para o Agronegócio na Amazônia.....	15
A Embrapa Amazônia Oriental	17
Os Compromissos da Embrapa Amazônia Oriental com o Agronegócio e com a Sociedade.....	21
Plano de Gestão - Período 2001 a 2004.....	23
Projetos Estratégicos.....	44
Metas a Serem Atingidas até 2004.....	47
Operacionalização e Acompanhamento do Plano de Gestão.....	51

1. INTRODUÇÃO

No âmbito do Sistema Nacional de Pesquisa Agropecuária – SNPA, a Embrapa Amazônia Oriental, é uma das principais Unidades da Embrapa para o cumprimento de sua missão institucional na Amazônia, região estratégica para o Brasil e, provavelmente, a mais visada do planeta, pela sua importância atual e potencial para o mundo. Seu ecossistema é vital para o desenvolvimento de processos biogeofísicos regulatórios das condições ambientais para a vida humana na terra, além de sua imensa biodiversidade, de incalculável valor econômico, social e ambiental.

A Embrapa tem a grande responsabilidade de responder à sociedade amazônica sobre as suas necessidades de conhecimentos científicos, tecnologias, produtos e serviços relativos ao desenvolvimento rural para produção de proteínas, fibras e energia. Esta é a dimensão mais imediata e mais importante da Embrapa Amazônia Oriental que, com as demais Unidades Descentralizadas da Empresa localizadas na região, compõem a família Embrapa na Amazônia.

É incontestável a relevante contribuição que a Embrapa Amazônia Oriental e seus antecessores tem prestado ao desenvolvimento rural da Amazônia ao longo das seis décadas de existência, com o devido reconhecimento da sociedade. Mas seu grande desafio está no presente e no futuro imediato. A dinâmica do desenvolvimento atual da Amazônia é outra e as demandas da sociedade brasileira para o desenvolvimento sustentável da região são, hoje, mais evidentes. A pressão para desenvolver cresce a cada dia.

O desenvolvimento regional deve necessariamente seguir o lema **desenvolver sem devastar**, que vem sendo incluído nas políticas e programas institucionais de desenvolvimento regional. A Embrapa está perfeitamente sintonizada com essa diretriz.

A Embrapa Amazônia Oriental vem se transformando numa instituição mais moderna e eficiente. Sua performance institucional, nos últimos anos, vem refletindo essas mudanças, necessitando de continuidade e sustentabilidade. Para tal, a instituição deve delinear e implementar medidas institucionais e organizacionais, técnico-científicas e de apoio técnico-administrativo, compatíveis com essa necessidade.

Este Plano levou em consideração a análise do ambiente externo, a proposta de ação política dos governos federal e estadual para a região, e o posicionamento do setor produtivo ante o novo cenário, que se apresenta com tendências diversificadas, exigindo a necessidade de apoio do vetor tecnológico. ***Neste cenário, um dos maiores desafios é compatibilizar os interesses do***

setor produtivo com as necessidades socioeconômicas de conservação e preservação ambiental.

O Plano de Gestão considera o **cenário atual** do desenvolvimento agropecuário, florestal e agroindustrial da região e o papel que a pesquisa tem desempenhado nesse contexto, e sugere um **cenário desejado** para a melhoria da sustentabilidade do desenvolvimento do setor, que requer mudança da base tecnológica para tal e, conseqüentemente, geração e transferência tecnológica para apoiar essa mudança.

Em sintonia com os Planos Diretores da Embrapa e da Unidade e o Regimento Interno em vigor, o Plano de Gestão a ser desenvolvido pela Chefia Geral, Chefias Adjuntas e todos os que fazem a Embrapa Amazônia Oriental, deve abranger aspectos filosóficos, institucionais, organizacionais, estruturais, de recursos humanos, recursos financeiros, recursos materiais, planejamento de pesquisa, articulação e cooperação técnica a nível local, regional, nacional e internacional.

Neste documento são apresentadas as bases institucionais, as diretrizes e estratégias, os projetos estratégicos para o cumprimento da missão da Embrapa Amazônia Oriental, as principais metas técnico-programáticas, administrativas e institucionais a serem atingidas até 2004 e os instrumentos gerenciais para sua implementação.

2. DESENVOLVIMENTO AGROPECUÁRIO, FLORESTAL E AGROINDUSTRIAL NA AMAZÔNIA

A Amazônia brasileira tem sido, nas últimas três décadas e, em particular, nos últimos 15 anos, o centro da atenção do mundo, devido as atuais e potenciais implicações ecológicas relacionadas à utilização de seus recursos naturais para finalidades de desenvolvimento. Neste contexto, o desenvolvimento agropecuário tem sido o fator direto mais importante de distúrbios ambientais. Nas últimas três décadas, mais de 50 milhões de hectares de florestas naturais já foram alterados para o desenvolvimento de sistemas de uso da terra na região que, em geral, têm mostrado baixos níveis de sustentabilidade do ponto de vista agroecológico e socioeconômico.

2.1. A situação Hoje

A questão do desenvolvimento agropecuário e florestal na Amazônia é um tema controvertido. De um lado, existe o argumento ecológico de que o desenvolvimento agropecuário em larga escala degrada o meio ambiente. Do outro lado, o argumento desenvolvimentista de que há a necessidade real de produzir alimentos, fibras e outras necessidades socioeconômicas para o bem estar da crescente população da região e do País.

Na realidade, cada grau de desenvolvimento agropecuário com a utilização de recursos naturais exige algum tributo (perdas ambientais). É necessário reduzir essas perdas o máximo possível. Nesse contexto, a pesquisa agropecuária e florestal tem um papel da maior relevância, e a EMBRAPA, em associação com outras instituições congêneres, vem participando ativamente no processo de geração de conhecimentos e tecnologias capazes de conferir maior sustentabilidade aos sistemas atuais de uso da terra.

2.2. As Bases para a Sustentabilidade do Desenvolvimento Agropecuário/Florestal na Amazônia

Um sistema de uso da terra é sustentável quando sua produtividade é aumentada ou mantida em níveis que são economicamente viáveis, ecologicamente sãos, socialmente justos e culturalmente aceitáveis, através do manejo eficiente dos recursos disponíveis, com um mínimo de distúrbio ao meio ambiente e a saúde humana. As propostas para o desenvolvimento da agricultura na Amazônia têm que levar em conta a necessidade de promover sistemas de usos da terra sustentáveis.

O desenvolvimento da agricultura sustentável deve considerar o uso de tecnologias adequadas às condições do ambiente regional e local e a previsão e prevenção de impactos negativos, sejam eles sociais, econômicos ou ambientais. Tais tecnologias podem incluir o uso de animais e máquinas para preparo de solo, produtos químicos (fertilizantes, corretivos, pesticidas), imagens de satélites e computadores, uso da biotecnologia, manejo integrado de pragas, conservação de água no solo, manejo de matéria orgânica, reciclagem de nutrientes e outras alternativas de manejo.

A proposta da EMBRAPA é que, em última análise, se tenha a garantia de que os agroecossistemas sejam produtivos e rentáveis ao longo do tempo, conseguindo, para tal, certa estabilização dos fatores de produção, que são de difícil manejo, pois são influenciados pelo mercado, ambiente sociocultural e pelas condições ambientais. Assim - através da diversificação da produção no espaço e no tempo, associações de plantas com animais, uso de pesticidas naturais e químicos menos tóxicos, de controle biológico, e outros métodos e fatores de produção que permitam, ao mesmo tempo, aumentar a produtividade e a sustentabilidade - haverá maiores perspectivas de sucesso, uma vez que os agroecossistemas tenderão para um ponto em que seus mecanismos de autocontrole começam a agir de maneira eficiente na manutenção de um equilíbrio dinâmico que seja aceitável tanto quanto à produção como quanto à qualidade ambiental.

Com os padrões tecnológicos vigentes, pode-se dizer que, hoje, ainda não existem sistemas de uso de terra para fins agropecuários que contemplem todos os pré-requisitos de sustentabilidade acima delineados em níveis plenamente satisfatórios.

Na proposição de modelos de desenvolvimento agropecuário e florestal sustentado na Amazônia, deve ser considerado o atual estágio de desenvolvimento da agricultura, em relação a extensa área de floresta já alterada na região. Do ponto de vista agroecológico, a área desmatada existente é mais do que suficiente para atender as necessidades atuais e de médio prazo do agronegócio. Desse modo ***pode-se assegurar que 50% das áreas já desmatadas na região, é possível produzir energia, alimentos, fibras e outros produtos capazes de suprir a demanda da população regional (hoje cerca de 18 milhões de habitantes) nos próximos vinte anos, quando a população da região atingirá cerca de 25 milhões de habitantes.*** A futura produção agropecuária e florestal na Amazônia dependerá da mudança da base produtiva, calcada em taxas decrescentes de desmatamentos. Em outras palavras, ***deve-se consolidar a fronteira já aberta, antes da abertura de novas fronteiras.***

2.3. O Cenário Desejável

Para a consecução de melhores níveis de sustentabilidade do desenvolvimento agropecuário e florestal na Amazônia, o **cenário desejável** deve contemplar:

- **Desenvolvimento agropecuário e florestal com o máximo possível de conservação de recursos naturais**, com ênfase para a biodiversidade, solo, nutrientes, água, carbono, clima e suas interações;

- **Redução dos desmatamentos com utilização das áreas já alteradas**, que hoje já ultrapassam 50 milhões de hectares;

- **Agregação de valor ambiental nas atividades agropecuárias e florestais**, o que poderá estimular um desenvolvimento mais sustentável, se beneficiando de novos mecanismos para tal, como o MDL (Mecanismo de Desenvolvimento Limpo) e a certificação de produtos madeireiros, entre outros;

- **Aumento da intensificação do uso da terra**. Aqui a intensificação tecnológica deve ser baseada mais em conhecimento científico e menos em capital (uso mínimo de insumos), o que é mais compatível com o ambiente agroecológico e socioeconômico do desenvolvimento regional;

- **Aumento da agrodiversidade para o aproveitamento da biodiversidade e das vantagens comparativas ecológicas, socioeconômicas e culturais**. Neste aspecto, os sistemas agroflorestais, mesmo não sendo uma panacéia, podem desempenhar um papel importante no aumento da sustentabilidade agrotécnica, ambiental, socioeconômica e mesmo cultural da agricultura regional.

- **Aumento da eficiência do uso dos recursos da terra e da mão-de-obra**. É necessário aumentar a eficiência produtiva com a intensificação do uso da terra, com base em mais conhecimentos científicos e mão-de-obra especializada.

- **Desenvolvimento da agroindústria e da bioindústria** para agregar valor aos produtos amazônicos através de sua transformação e comercialização. Aqui se incluem os frutos, as madeiras, os óleos, oleorresinas, plantas medicinais, corantes naturais e outros produtos;

- **Verticalização do desenvolvimento agropecuário e florestal para a geração de mais emprego e renda**. A verticalização, em alguma medida, já começa acontecer na região;

- **Melhor distribuição de renda** resultante de desenvolvimento agropecuário e florestal. Esta consideração de equidade é da maior importância. Enfatiza a necessidade de aumentar o padrão de vida das mais de 500.000

famílias de pequenos produtores familiares que vivem da agricultura migratória de subsistência com baixos níveis de sustentabilidade.

Alguns sintomas do desenvolvimento desse cenário desejável para o desenvolvimento agropecuário, florestal e agroindustrial, já começam a ser observados na região.

3. OPORTUNIDADES E DESAFIOS PARA O AGRONEGÓCIO NA AMAZÔNIA

A existência de grande quantidade de recursos e produtos ainda pouco conhecidos ou de baixo valor econômico agregado, e o vácuo científico e tecnológico prevalente, por insuficiência de recursos físicos, humanos e financeiros nas instituições técnico-científicas, têm se constituído em uma grande dificuldade para o estabelecimento de prioridades de pesquisa. Muitos problemas tecnológicos da agricultura e do meio ambiente na região exigem soluções que dependem do desenvolvimento de pesquisas básicas. Ampliar o conhecimento científico sobre os recursos naturais da Amazônia, visando objetivos definidos para as atividades econômicas dos setores primário e agroindustrial, é uma aspiração da sociedade brasileira.

Por outro lado, o processo desordenado de ocupação do espaço regional tem se refletido em cenários socioeconômicos que se caracterizam por ineficiência produtiva e severos impactos agroambientais. É, portanto, da maior importância que se desenvolvam ações voltadas para a **gestão do uso da terra**.

É estratégico fortalecer e priorizar o desenvolvimento de tecnologias de caráter produtivo para aumentar a eficiência das atividades do setor primário, com vistas a reduzir a pressão sobre os recursos naturais existentes. Nesse sentido, deve-se distinguir, pela sua natureza, dois segmentos importantes: **a agricultura familiar** e a **agricultura empresarial**, de larga escala. A primeira, pela sua relevância social e de segurança alimentar, e a segunda pela sua maior capacidade de investimento e de geração de divisas.

A inserção da Amazônia na economia globalizada estimulará direta ou indiretamente o desenvolvimento das atividades agropecuárias, florestais e agroindustriais. As seguintes **cadeias produtivas** demandarão conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços que se inserem no âmbito da missão e do mandato da Embrapa na região, em particular da Embrapa Amazônia Oriental:

- *Planejamento e gestão de uso da terra;*
- *Madeira de florestas nativas para usos nobres;*
- *Produtos não-madeireiros, principalmente aqueles com grande estoque disponível;*
- *Produtos diversos da biodiversidade, especialmente para a agroindústria e bioindústria;*
- *Madeira de plantações para uso nobre, celulose e carvão vegetal;*
- *Pecuária para a oferta de carne e leite;*
- *Produtos industriais de mercado consolidado como o dendê, coco, café e*

pimenta-do-reino;

- *Fruteiras nativas e exóticas para aproveitamento de nichos de mercado;*
- *Produtos graníferos e fibras, especialmente os de interesse da Amazônia Oriental;*
- *Piscicultura artesanal e empresarial;*

O momento é de oportunidade para as instituições regionais geradoras de conhecimentos científicos e tecnológicos, devido aos seguintes fatores conjunturais indutivos:

- *O apelo amazônico, cada vez mais relevante.*
- *A demanda por conhecimento para a conservação e uso dos recursos naturais.*
- *novo cenário do desenvolvimento do agronegócio da região e a necessidade de mudança da base tecnológica.*
- *O aumento da oferta de parcerias institucionais nacionais e internacionais.*
- *A crescente oferta de recursos competitivos para as atividades de pesquisa e desenvolvimento.*
- *A possibilidade de ampliar os “negócios tecnológicos” como uma nova atividade no agronegócio regional.*

O cenário desejado para o desenvolvimento regional exige o exercício de um modelo de pesquisa mais complexo que o tradicional, dadas as dimensões socioeconômicas e ambientais envolvidas no processo, que exigem a identificação de demandas reais; intensa disseminação de informações e transferência de tecnologias, serviços e produtos; o desenvolvimento de parcerias institucionais eficazes; e pesquisa participativa com o setor produtivo.

4. A EMBRAPA AMAZÔNIA ORIENTAL

No contexto do desenvolvimento agropecuário, florestal, agroindustrial e institucional, brevemente acima delineado, se insere a Embrapa Amazônia Oriental, como uma das instituições de pesquisa de maior expressão na região, a quem cabe, dentro de sua área de atuação, a responsabilidade de apoiar esse processo de desenvolvimento.

A Embrapa Amazônia Oriental vem vivendo uma fase positiva de sua vida como instituição de pesquisa. Vivencia momentos importantes de transição rumo à modernização filosófica, organizacional e estrutural, o que a torna uma das instituições mais importantes e respeitadas nesta passagem de milênio, em nível local, regional, nacional e internacional.

Apesar desse quadro de transição promissor, muito ainda precisa ser realizado para a consolidação do alicerce institucional desejável e seguro, compatível com sua missão e importância. As limitações ainda existentes para o cumprimento de sua meta institucional vêm sendo identificadas e as soluções técnico-administrativas vem, aos poucos, sendo equacionadas com a participação de todos os que fazem o Centro e com a disponibilidade de recursos que, como é do conhecimento de todos tem sido, em geral, insuficientes para avanços institucionais mais amplos.

4.1. Trajetória, Missão, Valores e Negócio

Com **61 anos de existência**, numa trajetória institucional que começou com a criação do IAN - Instituto Agrônomo do Norte em 1939, transformado mais tarde no IPEAN - Instituto de Pesquisa Agropecuária do Norte e, CPATU - Centro de Pesquisa Agropecuária do Trópico Úmido, a Embrapa Amazônia Oriental é um dos maiores, mais antigos e mais experientes e mais atuantes centros de pesquisa da Embrapa, no País.

Do ponto de vista do modelo institucional da Embrapa, a Embrapa Amazônia Oriental é um Centro Ecorregional e **concentra suas atividades, principalmente, na Amazônia Oriental e, particularmente no Estado do Pará, mas com responsabilidade institucional sobre toda a região amazônica, seguindo as diretrizes da Empresa.**

A Embrapa Amazônia Oriental tem como **MISSÃO** estabelecida em seu novo Plano Diretor ***viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento sustentável do agronegócio na Amazônia Oriental, por meio de geração, adaptação e transferência de conhecimentos***

e tecnologias, em benefício da sociedade, um grande desafio, considerando o amplo espectro e a complexidade ambiental e socioeconômica do desenvolvimento rural na região de sua jurisdição.

Para melhor cumprir sua missão institucional, a Embrapa Amazônia Oriental deve ter uma **visão** clara, enfatizar **valores** e ter explícito o seu **negócio**, como demanda seu Plano Diretor.

A **VISÃO** da Embrapa Amazônia Oriental é ter reconhecida a sua contribuição técnico-científica para o avanço do conhecimento sobre os recursos naturais, e a sua capacidade para viabilizar e disponibilizar soluções adequadas, competitivas, sustentáveis e oportunas para o agronegócio da Amazônia Oriental, pela oferta de tecnologias, produtos e serviços de qualidade.

A Embrapa Amazônia Oriental, enfatizará a consolidação dos **VALORES** que já pertencem à cultura da Empresa, além de outros desenvolvidos dentro da Unidade, que terão papel preponderante para o cumprimento da sua missão no contexto de sua visão.

Os valores que devem ser cultivados na Embrapa Amazônia Oriental para desenvolver seu Plano de Gestão são os seguintes:

A **Ética**, como um compromisso com a honestidade e a conduta ética na valorização do ser humano e no tratamento igual de todos os grupos da sociedade com o mesmo nível de atenção.

A **Liderança**, que será sempre incentivada no que diz respeito à geração, adaptação e transferência de tecnologia agropecuária.

A **Motivação** a ser cultivada em todos os níveis.

A **Criatividade** será sempre cultivada, reconhecida e premiada, como virtude indispensável no campo das idéias.

A **Parceria** será cada vez mais estimulada, principalmente as que se caracterizarem pelo esforço da complementaridade para o atingimento de objetivos comuns que satisfaçam as necessidades/demandas dos clientes.

O **Rigor Científico** deverá pautar as ações de P&D para a exatidão e a precisão de procedimentos em todas as etapas do processo, não tolerando viés nos resultados.

A **Estratégia** deverá estar sempre presente para planejar o futuro, posicionando estrategicamente os recursos e as capacidades da instituição.

O **Trabalho em Equipe** será enfatizado, para abordar os problemas de modo holístico, atentando para as implicações finais de seu trabalho.

A **Perspectiva Global** será encorajada e promovida na cooperação internacional em assuntos de ciência e tecnologia do agronegócio.

O **Foco no Cliente** e em suas demandas será reforçado, seguindo os princípios da qualidade total.

A **Busca da Eficiência e Eficácia** será permanente para que as ações da Embrapa Amazônia Oriental sejam desenvolvidas com o foco na obtenção de resultados e soluções, com custos compatíveis e competitivos.

O **NEGÓCIO** da Embrapa Amazônia Oriental é pesquisa e desenvolvimento para disponibilizar conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços, que promovam o uso e a conservação dos sistemas naturais e o desenvolvimento das principais cadeias produtivas do **agronegócio** na Amazônia, com distribuição eqüitativa de seus benefícios.

Em seu mandato institucional atribuído pela Diretoria Executiva da Empresa, a Embrapa Amazônia Oriental atuará, nos âmbitos estadual, mesoregional e regional, na geração de conhecimentos e desenvolvimento/adaptação de tecnologias e produtos, *com ênfase para o ordenamento e zoneamento territorial, socioeconomia, conservação e manejo de solos, recursos genéticos e biodiversidade, manejo de florestas nativas para fins madeireiros e usos múltiplos, plantas medicinais, fruteiras, pimenta-do-reino, dendê, pecuária bubalina, e serviços especiais de laboratórios (solos, biotecnologia, fitossanidade, fisiologia, botânica, agroclimatologia, sensoriamento remoto e agroindústria).*

A Embrapa Amazônia Oriental atuará ainda, quando a interesse do agronegócio no seu âmbito geográfico, em integração e complementaridade com os demais Centros de Produtos, Temáticos e Ecorregionais da Embrapa, no âmbito do **mercado** tecnológico para o agronegócio da Amazônia Oriental, disponibilizando seus **produtos**, que são basicamente conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços de qualidade, para o uso e a conservação dos sistemas naturais e para o aumento da competitividade das principais cadeias produtivas do agronegócio da região.

Os produtos e serviços da Embrapa Amazônia Oriental serão dirigidos aos seus **clientes**, que são todos os indivíduos, grupos ou entidades públicas ou privadas, cujo sucesso em suas atividades dependam dos produtos e serviços, de natureza econômica ou social, oferecidos pelo Centro e seus **parceiros** que, por sua vez, são todos os indivíduos ou instituições, públicas ou privadas, que assumirem e mantiverem uma relação de cooperação com a Embrapa Amazônia Oriental, compartilhando riscos, custos e benefícios, para a pesquisa e transferência de tecnologia.

A Embrapa Amazônia Oriental é uma **instituição voltada, principalmente, para desenvolver pesquisa e transferência de**

tecnologias, serviços e produtos em apoio ao desenvolvimento rural em sua região de atuação. Entretanto, dada a grande necessidade de conhecimento das interrelações do meio ambiente com as atividades antropogênicas para o desenvolvimento regional, a Unidade também deve desenvolver **pesquisa básica** com vistas ao entendimento de processos biofísicos e socioeconômicos, visando à melhor aplicação de alternativas tecnológicas em apoio aos sistemas de produção. Na conjuntura atual do desenvolvimento agropecuário e florestal na região, pelo menos 30% das pesquisas a serem desenvolvidas a médio prazo na Unidade devem ser pesquisas voltadas à geração de conhecimentos científicos.

No contexto geográfico, a Embrapa Amazônia Oriental deve atuar e ter influência em **nível local** (cidade de Belém e seus arredores), **estadual** (o Estado do Pará, seu Estado-Sede), **regional** (fazendo parte da rede de Unidades de pesquisa da EMBRAPA e interagindo com as demais instituições afins) e **internacional** (considerando o grande interesse da comunidade internacional nas questões ambientais e a capacidade institucional do Centro em poder também contribuir no equacionamento e tratamento dessas questões).

Um outro aspecto institucional de grande importância para o Centro é a localização de sua sede na cidade de Belém, o porto de entrada da Amazônia. Adicione-se, como aspecto positivo, o fato de que a cidade de Belém sedia as principais instituições de pesquisa, formação e desenvolvimento da região Amazônica, para a complementaridade institucional que propicia uma “efervescência” técnico-científica-institucional necessária para o tratamento dos problemas do desenvolvimento regional.

5. OS COMPROMISSOS DA EMBRAPA AMAZÔNIA ORIENTAL COM O AGRONEGÓCIO E COM A SOCIEDADE

Segundo seu novo Plano Diretor, a Embrapa Amazônia Oriental deverá cumprir sua missão, através do cumprimento de importantes compromissos com a sociedade.

Compromisso 1:

Viabilizar soluções tecnológicas para o desenvolvimento de um agronegócio competitivo, na Amazônia Oriental, em uma economia globalizada.

A Embrapa Amazônia Oriental deverá pautar suas ações *com base nas demandas identificadas no mercado de conhecimentos, tecnologias e produtos*, contribuindo para a competitividade do setor agropecuário, florestal e agroindustrial.

Compromisso 2:

Viabilizar soluções tecnológicas para o agronegócio, que promovam a sustentabilidade das atividades econômicas com o equilíbrio ambiental, na Amazônia Oriental.

O alcance de um desenvolvimento sustentável depende fortemente dos progressos resultantes da compatibilidade dos objetivos econômicos, sociais e os princípios inerentes à proteção dos ecossistemas. Dentre os componentes dos recursos naturais de uma região, *o solo, o clima e a biodiversidade representam os aspectos mais importantes do meio ambiente*. O perfeito conhecimento desses componentes reveste-se de grande importância para garantir o estoque e a qualidade desses recursos naturais e orientar o uso racional dos sistemas produtivos da terra.

Compromisso 3:

Viabilizar soluções tecnológicas que contribuam para diminuir os desequilíbrios sociais.

A sustentabilidade do desenvolvimento econômico do país e da região depende da incorporação, nesse processo, do maior número possível de seu componente humano. *A agricultura familiar* é uma das atividades que mais incorpora mão-de-obra no meio rural. Apesar do baixo nível tecnológico e das dificuldades de acesso ao crédito e ao mercado, a

agricultura familiar contribui com grande percentual no abastecimento de produtos alimentares.

Compromisso 4:

Viabilizar soluções tecnológicas para fornecimento de matérias-primas e alimentos que promovam a *melhoria da qualidade de vida da população*.

Alimento de qualidade é um requerimento essencial para a vida, a manutenção da saúde e a segurança alimentar da população. A qualidade da dieta afeta profundamente o desenvolvimento humano, a suscetibilidade às doenças e a produtividade da sociedade.

Compromisso 5:

Fortalecer a Embrapa Amazônia Oriental nos seus *aspectos institucionais e organizacionais*.

A Embrapa Amazônia Oriental deve ampliar a sua inserção no ambiente externo como Centro Ecorregional de referência para regiões tropicais, buscando aumentar cada vez mais a sua capacidade de articulação em P&D, em níveis nacionais e internacionais, e aumentar a sua eficiência na transferência de tecnologias para o agronegócio.

Compromisso 6:

Fortalecer a Embrapa Amazônia Oriental quanto aos *seus recursos físicos, humanos, financeiros e gerenciais* condizentes com o seu realinhamento estratégico.

As organizações, para atingirem a eficiência no cumprimento de sua missão, devem se adequar permanentemente ao dinamismo e às mudanças que ocorrem no ambiente externo. *A busca dessa eficiência institucional* será uma tônica constante na Unidade.

6. PLANO DE GESTÃO – PERÍODO 2001 a 2004

Este Plano de Gestão, para dar continuidade à administração da Embrapa Amazônia Oriental iniciada em 1996, explícita ou implicitamente, leva em consideração a atual conjuntura mundial, a importância da Amazônia nessa conjuntura, a situação da sustentabilidade do desenvolvimento agropecuário, florestal e agroindustrial na região, o *status quo* da capacidade institucional instalada na região para apoiar o desenvolvimento rural, o papel da Embrapa nesse contexto e, primordialmente, a missão da Embrapa Amazônia Oriental e a sua capacidade institucional atual para cumpri-la em sua principal área de jurisdição.

O Plano contém ações gerenciais para um centro de pesquisa que, devido à sua dimensão institucional, transcende os interesses puramente regionais. Se insere numa dimensão onde, no momento que a Embrapa Amazônia Oriental contribui para solucionar ou amenizar um problema de um pequeno produtor rural em seu sistema de produção, o Centro também estará contribuindo diretamente para minimizar problemas ambientais e socioeconômicos ao nível municipal, estadual e regional, e, indiretamente, para minimizar problemas ambientais de interesse global. Isto porque, como ficou estabelecido nas convenções da Conferência das Nações Unidas sobre o Meio Ambiente e o Desenvolvimento (a Rio 92), todas as nações têm um compromisso com as questões globais. A Embrapa Amazônia Oriental também faz parte desse compromisso, neste caso em relação à Amazônia, um ecossistema vital para as questões ambientais.

O Plano de Gestão se insere numa conjuntura em que é necessário fazer o melhor uso possível dos recursos naturais, incluindo a biodiversidade regional e agregando valor aos produtos produzidos na Amazônia. Outra dimensão importante é o fato de que hoje, mais do que antes, existe uma demanda crescente por conhecimentos científicos e tecnologias para fazer face ao processo de transição por que a agricultura começa a passar na região. Se insere também num ambiente socioeconômico regional, em que é necessário melhorar o nível de vida das populações rurais mais importantes e mais carentes, que são os pequenos agricultores.

Finalmente, o Plano de Gestão para administrar a Embrapa Amazônia Oriental, nos próximos quatro anos, leva em consideração as oportunidades que o momento regional oferece, explorando seus pontos fortes e procurando minimizar seus pontos fracos. Para tal, é necessário dar continuidade e, onde necessário, melhorar o que está em desenvolvimento satisfatório no Centro e desencadear novas ações para neutralizar ou minimizar as limitações pendentes.

6.1. Política de P&D, Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos: A Base Institucional para a Administração da Embrapa Amazônia Oriental

Para implementar seu Plano de Gestão, a Embrapa Amazônia Oriental deverá contar com três políticas setoriais: **Política de P&D, Política de Comunicação Empresarial e Política de Negócios Tecnológicos**. A primeira está voltada para o processo de *geração* enquanto as outras duas voltam-se para o processo de *transferência* de conhecimentos, tecnologias, produtos e processos.

O processo de P&D é a principal atividade básica da empresa, que se inicia na identificação de demandas, passa pela geração de conhecimentos e informações técnicas, desenvolvimento e adaptação de tecnologias, construindo protótipos a serem validados, dando origem a produtos e processos acabados.

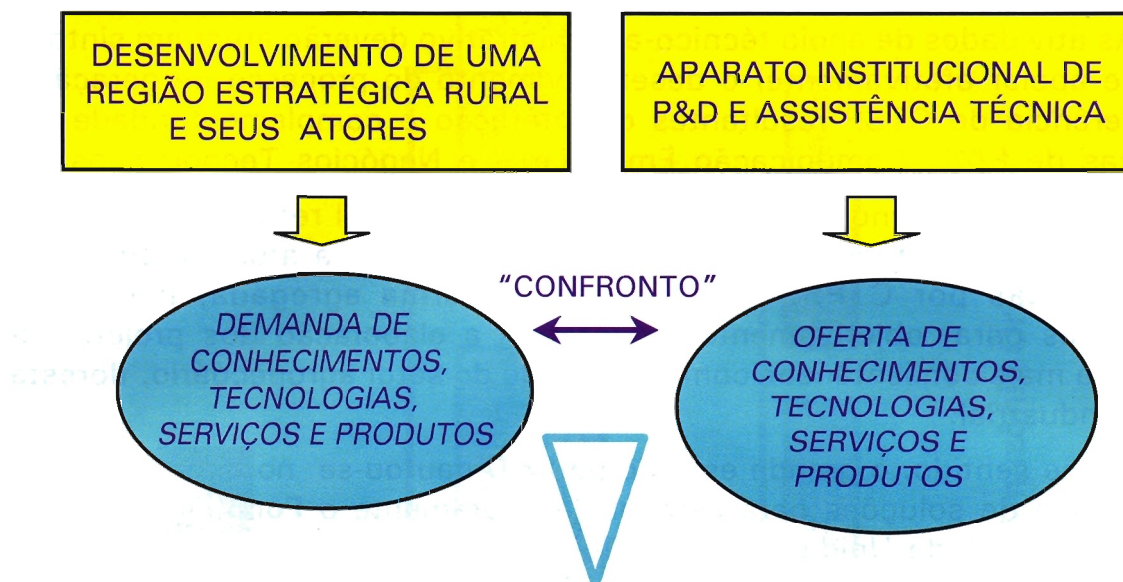
A partir desse ponto se inicia a segunda atividade básica – **o processo Transferência de Tecnologia** – que completa a missão da Embrapa. O processo de transferência de tecnologias, consolidadas em produtos e processos acabados, é objeto das políticas de Comunicação Empresarial e de Negócios Tecnológicos.

Para o processo de geração e transferência de conhecimentos, tecnologias, produtos e serviços (CTPS) para o agronegócio é essencial a identificação das **Demandas do Tipo 1**, isto é, aquelas demandas para as quais já existem CTPS disponíveis, necessitando ações de **transferência dirigida**, e das **Demandas Tipo 2**, para as quais não existem CTPS disponíveis e que necessitam de novas ações de **pesquisa dirigida** (ver Figura 1).

O desenvolvimento harmônico entre os processos de geração e de transferência de tecnologia é de fundamental importância para a Empresa obter o sucesso almejado no cumprimento de sua missão institucional. Ou seja, a integração e complementaridade entre as três políticas é essencial. **Como na atividade de P&D consubstancia-se a geração de CTSP, é necessário que a equipe de pesquisadores esteja integrada, nos momentos oportunos, ao processo de transferência, que é organizado e implementado via atividades de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial.**

Os profissionais de P&D da Embrapa Amazônia Oriental deverão buscar interação coordenada, cooperativa e complementar com as áreas de Negócios Tecnológicos e de Comunicação Empresarial para enriquecer seu conhecimento sobre a natureza, segmentação, complexidade, grau de

PESQUISA/TRANSFERÊNCIA DIRIGIDA



- **DEMANDAS TIPO 1:**

EXISTEM CONHECIMENTOS, TECNOLOGIAS, SERVIÇOS E PRODUTOS DISPONÍVEIS. NECESSITAM ATIVIDADES DE TRANSFERÊNCIA.

- **DEMANDAS TIPO 2:**

NÃO EXISTEM CONHECIMENTOS / TECNOLOGIAS / SERVIÇOS E PRODUTOS. NECESSITAM NOVAS ATIVIDADES DE PESQUISA.

- **DEMANDAS TIPO 3:**

NÃO DEPENDEM DIRETAMENTE DE ÓRGÃOS DE P&D.

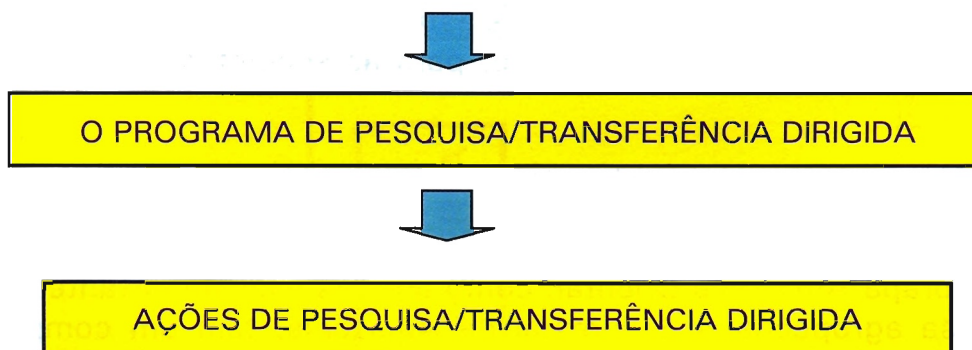


Figura 1. A abordagem de pesquisa e transferência dirigida.

organização e tendências das cadeias produtivas que atendem, para assegurar o desenvolvimento de produtos e processos bem acabados e adequados a essas cadeias.

As atividades de apoio técnico-administrativo deverão atuar em sintonia com (e apoiar efetivamente) o desenvolvimento do processo de geração e transferência de CTSP resultantes da interação e complementaridade das Políticas de P&D, Comunicação Empresarial e Negócios Tecnológicos.

Até a poucos anos, a Embrapa Amazônia Oriental ressentia-se de uma definição clara do foco sobre o qual a Unidade deveria atuar. Além disso, as demandas por CTPS, identificadas de forma agregada, não foram suficientes para, objetivamente, orientarem a elaboração dos projetos de pesquisa mais consentâneos com a realidade do setor agropecuário, florestal e agroindustrial.

Nesse sentido, o grande esforço de P&D pautou-se no direcionamento e na busca de soluções para estabelecer claramente o **Foco**(Figura 2) e o **Âmbito de P&D** da Unidade. Assim, foi estabelecido que: a *gestão do uso da terra* (geração de CTP, visando subsidiar o planejamento e uso da terra); o *manejo de florestas nativas* (geração de CTP visando subsidiar o manejo de florestas naturais); a *agricultura familiar* ou agricultura de pequena escala (geração de CTP para o desenvolvimento sustentável da agricultura familiar); a *agricultura empresarial* ou de larga escala (geração de CTP para subsidiar o desenvolvimento da pecuária, cultivos industriais e reflorestamento), *constituem os principais focos* da pesquisa da Unidade. A criação e implantação dos NAPT* no Pará, entre outros benefícios, tornou mais evidente os âmbitos geopolíticos onde a Unidade deve atuar a nível estadual.

6.2. Diretrizes e Estratégias

Para orientar o cumprimento de sua missão institucional nos próximos quatro anos, serão adotadas diretrizes e estratégias, em estreita consonância com o novo Plano Diretor da Unidade, para as seguintes atividades:

6.2.1. Relacionamento Institucional com o Ambiente Externo

Diretriz Geral

A Embrapa Amazônia Oriental, como um dos mais importantes centros de pesquisa agropecuária e florestal da Amazônia, tem um compromisso institucional de grande dimensão. Esse compromisso institucional deve ser claro, tanto para o ambiente interno como para o ambiente externo. Nesse

* - Núcleo de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologia.

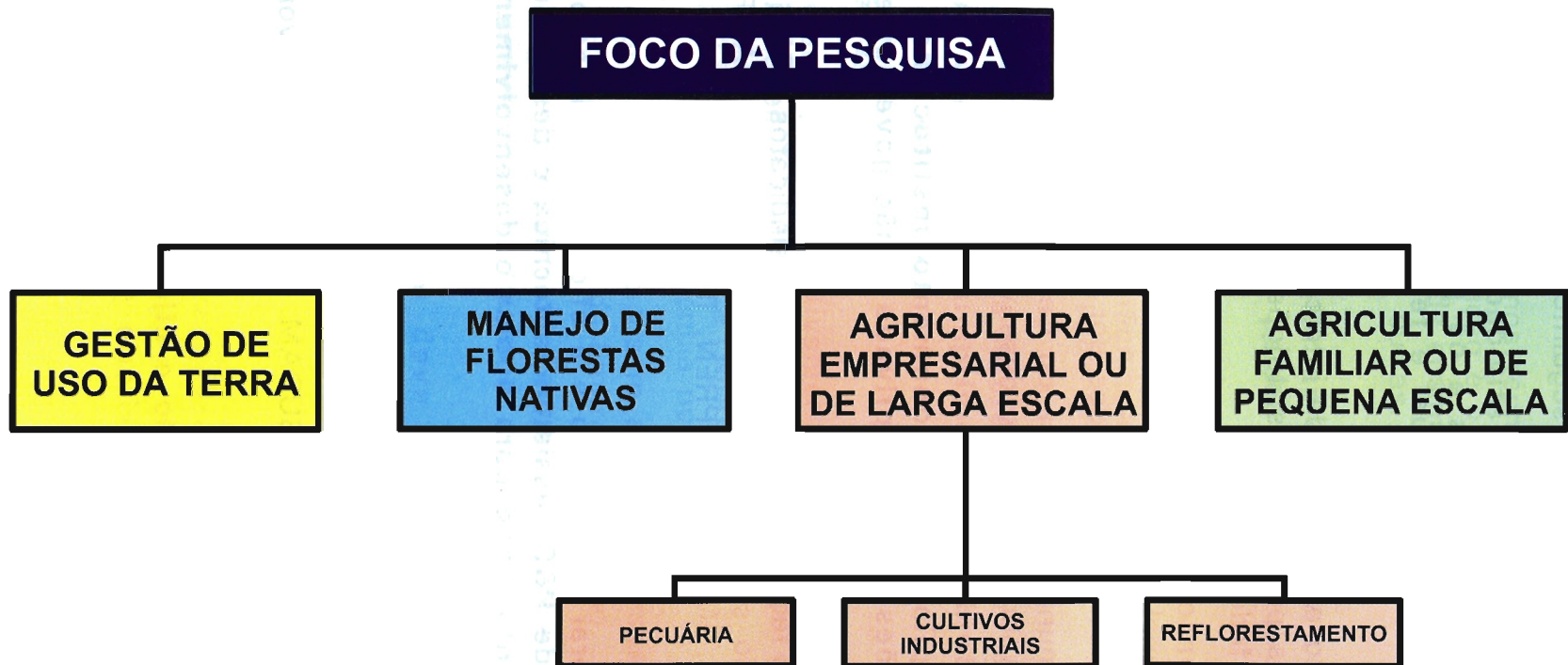


Figura 2. Foco da pesquisa da Embrapa Amazônia Oriental

contexto, o Centro deve observar as seguintes diretrizes e estratégias.

Diretriz 1: Desenvolver suas atividades técnico-institucionais, em consonância com as políticas e os programas prioritários do Governo a nível municipal, estadual e federal.

Estratégias:

- Manter um fluxo permanente de intercâmbio, através de canais de comunicação, com as principais instituições técnico-políticas a nível municipal, estadual e federal;
- Promover eventos para debater temas importantes para o desenvolvimento regional.
- Participar em eventos promovidos por outras instituições públicas.
- Estimular a comunidade técnica do Centro a participar de eventos técnico-institucionais sobre política de desenvolvimento regional.

Diretriz 2: Ampliar o relacionamento institucional com as principais organizações do setor privado e não-governamentais

Estratégia:

- Interagir com as federações, associações, sindicatos e ONG voltados ao desenvolvimento do setor agrícola/florestal, como FAEPA, FETAGRI, FIEPA, AIMEX, APCB, IMAZON, SOPREN, IPAM, AMIGOS DA TERRA, entre outros

Diretriz 3: Melhorar a interação e a eficiência do relacionamento com as instituições de P&D, assistência técnica e desenvolvimento, buscando complementaridade para apoiar o desenvolvimento rural regional.

Estratégia:

- Buscar maior relacionamento técnico-institucional com instituições de pesquisa (como Museu Goeldi, INPA e outros), assistência técnica (EMATER, SAGRI), desenvolvimento (SUDAM, Bancos de Desenvolvimento, etc.)

Diretriz 4: Melhorar a interação e eficiência do relacionamento com instituições de ensino universitário para, em parceria, buscar soluções para os problemas do desenvolvimento rural e contribuir para a formação de recursos humanos para a região amazônica

Estratégia:

- Desenvolver mecanismos técnico- administrativos e institucionais visando consolidar a organização e o acompanhamento das atividades de parceria com as instituições de ensino universitário, principalmente FCAP, UFPA, UEPA, UNAMA, entre outras.

Diretriz 5: Buscar maior aproximação e relacionamento com instituições congêneres de países além fronteira, especialmente os da Bacia Amazônica.

Estratégia:

- Promover intercâmbio técnico-científico com instituições de P&D de países do Tratado de Cooperação Amazônica.

Diretriz 6: Fortalecer a interação com as demais Unidades da EMBRAPA, visando ao cumprimento de objetivos comuns e da Empresa como um todo.

Estratégias:

- Apoiar e participar ativamente das ações do Comitê Interno de Pesquisa Agropecuária da Embrapa na Amazônia - CIPEA.

- Oferecer às unidades da EMBRAPA na região, consultorias em áreas temáticas de grande competência no Centro.

- Apoiar às ações que visem ajustar o desbalanceamento técnico existente entre as unidades da Embrapa na região.

- Apoiar as unidades da Empresa, fora da Amazônia, na execução de sua programação de pesquisa de interesse da região.

Diretriz 7: O Centro deve apoiar as iniciativas de outras instituições com responsabilidade no ordenamento da utilização dos recursos naturais para fins de desenvolvimento agropecuário e florestal na Amazônia.

Estratégia:

- Realizar parcerias com instituições de pesquisa ou de desenvolvimento que realizam estudos e projetos de zoneamento ecológico-econômico e agroecológico dos recursos naturais.

Diretriz 8: A Embrapa Amazônia Oriental continuará a enfatizar e apoiar o desenvolvimento da agricultura familiar e o desenvolvimento agroflorestal na região.

Estratégia:

- Fortalecer a interação e as parcerias com instituições governamentais e não-governamentais que estejam desenvolvendo ações sobre agricultura familiar e sistemas agroflorestais.

Diretriz 9: Estreitar o relacionamento com órgãos associativos e sindicais com mais afinidade institucional com a Embrapa Amazônia Oriental.

Estratégia:

- Promover e apoiar ações interativas com o SINPAF, AEE, COOMINAGRI, FUNAGRI e outros órgãos similares.

6.2.2. Atividades de P&D e de Transferência de Tecnologias

Diretriz Geral

A Embrapa Amazônia Oriental concentrará ações na sua atividade fim, de acordo com a política geral de administração da Embrapa, que se baseia nos conceitos de qualidade total e de marketing, aqui entendido como um processo de relação da empresa com a sociedade, orientado pelas necessidades e visões desta. Nesse sentido esforços da Unidade estarão voltados para pesquisa e transferência dirigidas para promover impactos positivos no agronegócio regional via:

- *Geração e transferência de conhecimentos e tecnologias dirigidas* para os reais interesses da sociedade;
- *Promoção* dos conhecimentos e das tecnologias *dirigidas* para os diversos públicos demandantes.
- *Negociações para a distribuição* dos conhecimentos e das tecnologias gerados pela Unidade, pela empresa ou por seus parceiros;

● Pesquisa e Desenvolvimento (P&D)

Nas atividades de P&D a Embrapa Amazônia Oriental deverá seguir as seguintes diretrizes e estratégias:

Diretriz 1. Concentrar as ações de P&D em temas estratégicos e nos temas referenciais (o foco) de pesquisa, de acordo com as diretrizes do CIPEA e do PDU da Unidade.

Estratégias:

- Criar no âmbito interno, mecanismos ou foros de discussão e definição de temas e questões estratégicas para direcionar a atividade de P&D na Unidade;
- Estabelecer núcleos temáticos multidisciplinares como mecanismos para concentrar a ação de P&D em temas estratégicos (por exemplo: agricultura familiar);
- Implementar temas referenciais já estabelecidos para a Unidade (por exemplo: bubalinos, manejo florestal etc);
- Continuar os ajustes da programação de pesquisa priorizando as demandas reais e os temas referenciais da Unidade;
- Ajustar o quadro de pessoal técnico em consonância com os temas referenciais da Unidade;

Diretriz 2. Concentrar os esforços de atividades de P&D nas regiões estratégicas (o âmbito) de atuação de Unidade.

Estratégia:

- Dirigir as atividades de P&D principalmente às regiões de influência dos NAPT.

Diretriz 3. Buscar o contínuo aprimoramento da qualidade e do desempenho do processo de P&D na Unidade..

Estratégias:

- Ajustar os mecanismos de prospecção e priorização de demandas para torná-los mais eficientes e eficazes;
- Internalizar o modelo referencial de qualidade de projetos de P&D;
- Fortalecer os trabalhos do Comitê Técnico Interno da Unidade;
- Implementar a capacitação de pesquisadores e técnicos no processo de P&D;
- Implementar o treinamento de líderes no gerenciamento de projetos de P&D;
- Consolidar o líder de projeto como principal agente de administração

do mesmo;

- Implementar um processo de acompanhamento físico dos projetos de pesquisa;

Diretriz 4. Internalizar o conceito de agronegócio, cadeias produtivas e de sistemas como enfoque básico da pesquisa;

Estratégias:

- Desenvolver estudos de cadeias produtivas para produtos de interesse regional;
- Treinar pesquisadores para estudos de cadeias produtivas;
- Realizar seminários e reuniões técnicas sobre agronegócio, cadeias produtivas e sistemas;

Diretriz 5. Utilizar intensivamente as tecnologias de informação e modernizar os métodos e processos de pesquisa e desenvolvimento;

Estratégias:

- Capacitar o quadro de pessoal técnico da Unidade em temas de interesse estratégico;
- Contratar consultorias em temas de interesse estratégico;

Diretriz 6. Ampliar e consolidar parcerias técnico-institucionais em todos os níveis.

Estratégias:

- Continuar o fortalecimento e o aprimoramento da interação com as Unidades da Embrapa na Amazônia, segundo as diretrizes do CIPEA;
- Aprimorar o relacionamento de pesquisa com as Unidades da Embrapa fora da Amazônia, principalmente aquelas com atividades de P&D afins ou complementares com a missão e objetivos da Unidade;
- Fortalecer a parceria com as universidades, como forma de contribuir para a formação de recursos humanos na Amazônia e de ampliação de competência para o desenvolvimento de projetos de P&D, através dos cursos de pós-graduação promovidos de forma conjunta;
- Fortalecer as parcerias de pesquisa com organizações dos setores público federal, estadual e municipal;

- Fortalecer e intensificar as atividades de parceria com organizações não-governamentais;
- Intensificar as atividades de parceria internacionais como meio de ampliar a base de conhecimentos científicos sobre recursos naturais da Amazônia.

Diretriz 7. Promover e manter sustentável a produção técnico-científica na Unidade

Estratégias:

- Desenvolver ações motivadoras da equipe técnica da Unidade, visando ao aumento de sua produtividade técnico-científica;
- Instituir formas de reconhecimento pela produtividade científica;
- Ampliar as melhorias do processo de editoração e publicação da Unidade;

Diretriz 8. Desenvolver ações com o objetivo de resgatar e consolidar a memória técnica da Unidade.

Estratégias:

- Dar continuidade à elaboração de livros em temas de interesse do uso de recursos naturais e do agronegócio regional;
- Continuar a catalogação cronológica e edição de publicações da Unidade ao longo de sua trajetória institucional;
- Continuar a elaboração e publicação de documentos técnicos sobre conhecimentos, tecnologias e produtos por área e temas de interesse.

● Transferência de Conhecimentos e Tecnologias

Diretriz Geral

A Embrapa Amazônia Oriental fortalecerá sua atuação na transferência de conhecimentos e tecnologias, por meio da integração dos esforços para a identificação de oportunidades, a viabilização e a disseminação de soluções para o agronegócio e a sociedade em geral (Negócios Tecnológicos), mediante a potencialização do relacionamento interno e externo (Comunicação Empresarial). Os Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologia deverão desempenhar papel destacado nesse contexto.

● Negócios Tecnológicos

Será implementada uma estratégia de negócios que dará suporte à ação de transferência de tecnologia, pautada nos princípios e normas da Empresa. Para tanto, a Unidade deverá priorizar as seguintes diretrizes e estratégias:

Diretriz 1. Desenvolver meios para a transferência de conhecimentos e tecnologias desenvolvidos ou mobilizados pela Unidade para um número maior de clientes.

Estratégias:

- Estabelecer ações conjuntas com a EMATER, com outros órgãos públicos e com órgãos não governamentais para ampliar o processo de transferência de tecnologias;
- Elaborar e atualizar freqüentemente o portfólio de tecnologias, serviços e produtos da Unidade;
- Ampliar a realização de eventos técnicos para transferência de tecnologias;
- Utilizar instrumentos modernos de informação como veículos para agilizar o processo de transferência de tecnologias, serviços e produtos;
- Fortalecer a interação da Unidade com as ações dos Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologias.

Diretriz 2. Ampliar as parcerias nacionais e internacionais na busca de captação de recursos para transferência de tecnologias e conhecimentos.

Estratégias:

- Identificar parceiros potenciais;
- Realizar contratos para atividades de transferência;
- Estabelecer núcleos de informação e negócios formatados no modelo de incubadoras de empresas, para a viabilização de empreendimentos de base tecnológica;
- Internalizar a necessidade de apropriação e uso estratégico dos direitos de propriedade intelectual.

Diretriz 3. Desenvolver meios para a identificação de novas oportunidades e negócios tecnológicos.

Estratégia:

- Contratar consultorias para realização de estudos de mercado e oportunidade de negócios tecnológicos.

Diretriz 4. Ampliar a captação de recursos financeiros, mediante a venda ou a cessão de direitos, de modo a permitir à Unidade diversificar suas fontes de receitas.

Estratégias:

- Ampliar a rede de distribuição de produtos, através de pontos de venda, com novas parcerias;
- Organizar e registrar produtos e tecnologias passíveis de cessão a terceiros;
- Ampliar contratos para cessão de uso de tecnologias e produtos.

Diretriz 5. Implementar e consolidar os Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologias como pontos de negócio tecnológico do agronegócio.

Estratégia:

- Ampliar o relacionamento com as instituições públicas e privadas, especialmente os órgãos estaduais (SAGRI, SECTAM, EMATER), federais (MAA/DFA, INCRA, SUDAM, BASA, Universidades, Escolas Agrotécnicas, SEBRAE), prefeituras, Associações de Municípios e ONG's, com vista à implementação e consolidação de Núcleos de Apoio a Pesquisa e Transferência de Tecnologias.

Diretriz 6. Buscar oportunidades de prestar consultorias em outras instituições no País ou fora dele em temas de competência da Unidade.

Estratégia:

- Identificar oportunidades para consultorias em temas de competência da Unidade.

● Comunicação Empresarial

Diretriz Geral

Serão implementadas estratégias de comunicação empresarial que sejam orientadas à melhoria da interação interna e a potencialização do relacionamento da Unidade com o ambiente externo, especialmente quanto à transferência de tecnologias. A profissionalização dos canais de comunicação da Unidade deverá visar não só a satisfação das demandas, necessidades e expectativas de seus clientes e parceiros, mas também à divulgação da imagem e do seu valor estratégico para os agentes financiadores e o público em geral. Para isso, a Unidade deverá estabelecer as seguintes diretrizes e estratégias:

Diretriz 1. Criar, manter e ampliar fluxos de comunicação de modo a estimular a interação entre a Unidade e seus públicos interno e externo.

Estratégias:

- Modernizar os métodos e instrumentos inovadores de comunicação para o relacionamento com os diversos públicos;
- Assegurar a veiculação, de maneira uniforme e padronizada, da marca Embrapa entre os distintos públicos de interesse;
- Melhorar a comunicação interna, principalmente na internalização de assuntos/temas institucionais de interesse da Empresa e do Centro;
- Melhorar o processo de comunicação com e entre os empregados da Unidade, afim de que haja maior comprometimento com a elaboração e cumprimento do Plano Anual de Trabalho e com outros compromissos da Unidade;

Diretriz 2. Identificar e atender demandas de informações, expectativas e necessidades da sociedade.

Estratégias:

- Promover e garantir a produção de informação qualificada, voltada para atender as demandas, expectativas e necessidades dos distintos públicos de interesse;
- Consolidar e implementar o Serviço de Atendimento ao Cidadão.

Diretriz 3. Melhorar a imagem da Unidade junto à sociedade.

Estratégia:

- Promover, periodicamente, pesquisa de imagem da Unidade, a fim de avaliar a aceitação de seus produtos, tecnologias e serviços junto a sociedade, no âmbito de sua atuação e corrigir os pontos fracos identificados como nocivos à imagem da Unidade e da Empresa.

Diretriz 4. Criar mecanismos para promover Tecnologias, Serviços e Produtos desenvolvidos pela Unidade;

Estratégia:

- Realizar eventos e utilizar instrumentos adequados para promoção das tecnologias, serviços e produtos desenvolvidos pela Unidade e por outras Unidades da Embrapa.

6.2.3. Informação

Diretriz Geral

Dada a importância atual da informação para o cumprimento da missão institucional da Unidade e tendo em vista o uso cada vez mais crescente das tecnologias de informação e dos meios de comunicação, é necessário implementar um programa de melhoria da infra-estrutura tecnológica de comunicação no Centro. Para tal, as seguintes diretrizes estratégicas são pertinentes:

Diretriz 1. Promover a melhoria dos processos de informação e documentação em todos os níveis, visando os interesses internos e externos do Centro.

Estratégias:

- Dar continuidade à melhoria da informatização e sistematização dos principais processos técnico-administrativos da Unidade;
- Criar e organizar bases de dados e sistemas de informação com vista à transferência de informação, conhecimento e tecnologias;
- Dar continuidade e agilidade ao processo de informação do acervo documental.

6.2.4. Capital Humano

Diretriz Geral

Para atingir os objetivos em seu Plano Diretor, deverão ser promovidos a renovação, remanejamento e atualização do capital humano, incorporando novas habilidades, fortalecendo as existentes consideradas estratégicas e enfatizando valores importantes, de forma a adequar seu quadro de pessoal aos novos paradigmas. Para tanto, a Unidade deverá desenvolver as seguintes diretrizes e estratégias:

Diretriz 1. Realizar a adequação do quadro de empregados às demandas e prioridades identificadas em suas ações estratégicas e temas referenciais de pesquisa da Unidade.

Estratégias:

- Buscar a contratação de profissionais de acordo com os novos perfis requeridos;
- Desenvolver programas de capacitação para adequar os empregados à nova realidade da Unidade e realinhar o perfil profissional dos segmentos técnico-científico, gerencial e operacional;
- Redimensionar a estrutura do quadro de pessoal da Unidade com vistas a um melhor equilíbrio na relação entre a atividade fim e a atividade meio.

Diretriz 2. Consolidar o programa de bolsas e estágios;

Estratégia:

- Promover o treinamento de jovens-talentos mediante bolsas e outras formas de estágios e parcerias, levando-os a melhorar a sua formação e a conhecer o ambiente de Pesquisa e Desenvolvimento da Unidade, especialmente a sua missão e visão, participando de seus valores, com o intuito de eventual seleção e contratação.

Diretriz 3. Estimular os empregados à participação e à interatividade nas atividades institucionais, técnico-gerenciais e sócio-culturais.

Estratégias:

- Promover eventos técnicos, gerenciais, sociais e culturais na Unidade;
- Implementar ações que criem um ambiente de participação, inovação

e criatividade;

- Desenvolver ações visando à interação e complementaridade entre a área técnico-científica e de apoio técnico e administrativo.

Diretriz 4. Melhorar a capacitação do quadro técnico-científico.

Estratégias:

- Promover a contratação de consultorias nas atividades-fim, como forma de agilizar a incorporação de novos conhecimentos, estratégias e metodologias.

- Continuar com a política do programa de pós-graduação;

- Promover treinamentos em serviço visando a capacitação do quadro técnico-científico em assuntos de interesse da Unidade.

Diretriz 5. Valorizar mudanças de comportamento, motivação, desempenho e comprometimento.

Estratégia:

- Criar estímulos através de premiações, reconhecimento público e outras modalidades do gênero, como forma de incentivar mudanças comportamentais.

Diretriz 6. Dar continuidade às melhorias voltadas à segurança do trabalho e à saúde dos empregados da Unidade.

Estratégia:

- Apoiar mais intensivamente as ações de segurança e prevenção de acidentes do trabalho e de bem-estar geral dos empregados.

6.2.5. Desenvolvimento Institucional e Sistema de Gestão

Diretriz Geral

Para fortalecer a posição de excelência da Embrapa Amazônia Oriental e para se tornar referência, se deverá considerar e implementar as seguintes diretrizes e estratégias, visando ao desenvolvimento institucional e melhoria do sistema de gestão.

Diretriz 1. Desenvolver uma gestão orientada pelos princípios de qualidade total com foco no cliente, estruturada por processos

e com avaliação de resultados.

Estratégias:

- Implementar as políticas institucionais e projetos estratégicos estabelecidos na empresa;
- Implementar o Modelo de Gestão Estratégica;

Diretriz 2. Realizar o aprimoramento da estrutura organizacional, com descentralização e criação de núcleos temáticos.

Estratégias:

- Revisar o Regimento Interno da Unidade;
- Criar Núcleos Temáticos de Pesquisa;
- Reestruturar os Campos Experimentais;
- Promover a racionalização de uso e a fusão de estruturas e de atividades, por meio da terceirização, da automação e da informatização;

Diretriz 3. Aproveitar melhor o potencial da Unidade para participar mais ativamente na formulação de políticas e programas de governo para a região.

Estratégia:

- Desenvolver ações proativas para ampliar a participação da Unidade nos foros de formulação de políticas públicas voltadas ao desenvolvimento agropecuário, florestal e ambiental da Região Amazônica.

Diretriz 4. Consolidar a atuação do Comitê Assessor Externo da Unidade.

Estratégia:

- Utilizar mecanismos para a participação efetiva do Comitê Assessor Externo no direcionamento dos rumos da Unidade, através de seus membros representantes da sociedade.

Diretriz 5. Promover, continuamente, a melhoria dos processos gerenciais, especialmente a interrelação SIGER, PAT e SAAD.

Estratégias:

- Utilizar os Comitês e Comissões de Trabalhos existentes para realizar monitoramento e avaliação dos processos gerenciais da Empresa;

- Ampliar a participação da comunidade do Centro na melhoria dos processos gerenciais.

6.2.6. Infra-estrutura e Serviços de Apoio.

Diretriz Geral

A Embrapa Amazônia Oriental deverá envidar esforços para melhorar a eficiência de suas infra-estruturas de apoio à atividade fim da Unidade. Para tal, deverá priorizar as seguintes diretrizes e estratégias:

Diretriz 1. Promover a adequação das estruturas físicas do Centro às suas reais necessidades.

Estratégias:

- Avaliar a eficiência técnica das estruturas de apoio às atividades de P&D (campos experimentais, laboratórios, casas de vegetação etc.);
- Realizar a desmobilização de estruturas e bens não-essenciais, adequando-os às reais necessidades da Unidade;
- Aplicar os recursos obtidos em desmobilização, em novos investimentos para modernização da Unidade, como recuperação de imóveis, aquisição de equipamentos e outros investimentos necessários.

Diretriz 2. Ampliar e modernizar os meios necessários para melhoria da qualidade de equipamentos de informação e informatização.

Estratégia:

- Elaborar um plano de investimentos, visando à atualização contínua do acervo bibliográfico e de programas de informática, modernização de equipamentos, instalações nas áreas e setores essenciais da Unidade.

Diretriz 3. Melhorar a eficiência do uso de estruturas, serviços e equipamentos de apoio da Unidade;

Estratégias:

- Promover o uso comum de campos experimentais, laboratórios, equipamentos, materiais e serviços para maximizar sua eficiência;
- Desenvolver ações visando ao estabelecimento de “parcerias” internas para o uso comum de estruturas, equipamentos, materiais e serviços da Unidade;

- Promover a terceirização de serviços que não tenham relacionamento direto com a atividade fim da Unidade.

Diretriz 4. Promover a melhoria da quantidade e qualidade dos meios de transporte e máquinas da Unidade.

Estratégias:

- Atualizar e implementar o projeto de renovação da frota de veículos e máquinas para a Unidade;
- Desenvolver ações para captação de recursos externos, visando à melhoria de transporte para atividades do Centro.

Diretriz 5. Promover a melhoria da eficiência dos sistemas de planejamento, organização e controle de atividades técnicas e administrativas.

Estratégias:

- Realizar treinamento de pessoal técnico-administrativo em melhoria de processos;
- Dar continuidade ao processo de aprimoramento dos diversos instrumentos gerenciais da Unidade e Empresa (ex: PAT, SAAD, SIGER, Controle de patrimônio e finanças etc.)

Diretriz 6: Buscar melhorias qualitativas nos serviços jurídicos da Unidade, considerando sua importância atual efetiva, devido as atividades de negócios tecnológicos.

Estratégia:

- Realizar gestões visando a efetivação de especialistas na área jurídica no quadro de pessoal da Unidade.

6.2.7. Recursos Financeiros

Diretriz Geral

Diretriz 1. Consolidar os sistemas de planejamento orçamentário e apropriação de custos, da Unidade.

Estratégias:

- Dar continuidade ao desenvolvimento do processo de execução financeira tendo como unidade de planejamento o subprojeto de pesquisa;

- Dar continuidade à melhoria do fluxo de informação sobre o sistema financeiro, tornando-o o mais transparente possível para a comunidade do Centro.

Diretriz 2. Reduzir e racionalizar os custos fixos e variáveis da Unidade;

Estratégia:

- Desenvolver ações e procedimentos capazes de promover, continuamente, a redução e a racionalização de custos, visando uma melhor composição de custos entre a atividade fim e a atividade meio.

Diretriz 3. Diversificar as fontes de recursos para a Unidade.

Estratégias:

- Ampliar a capacidade de captação de recursos de fontes nacionais e internacionais como alternativas aos recursos do Tesouro;

- Continuar a política de captação de recursos via projetos de pesquisa de fontes nacionais e internacionais;

- Intensificar a captação indireta de recursos via projetos de cooperação técnico-institucional;

- Desenvolver ações para captação de recursos financeiros via projetos de prestação de serviços e venda/cessão de produtos/tecnológicos.

7. PROJETOS ESTRATÉGICOS

O Plano de Gestão dará ênfase à execução de projetos estratégicos em desenvolvimento na Unidade e de novos projetos, conforme previsto no novo PDU na Unidade.

São os seguintes os *projetos estratégicos* a serem implementados no Centro.

7.1. Projetos Estratégicos em Andamento

A Unidade dará continuidade aos seguintes projetos:

Projeto 1. Descentralização de Ações de Pesquisa e Transferência de Tecnologia.

A Embrapa Amazônia Oriental deverá realizar um conjunto de medidas orientadas por diretrizes estratégicas definidas que, utilizando a formalização de parceria múltipla, em forma de consórcio, com agentes institucionais que representam nichos regionalizados de interesse. Visam ao estabelecimento de um modelo gerencial participativo de desenvolvimento agropecuário regional, onde as demandas por ações de pesquisa para a geração ou adaptação de tecnologias são atendidas em nível local e a oferta das tecnologias, produtos e serviços contida no portfólio da Unidade e da Empresa ou de parceiros, seja procedida de forma ágil e eficiente.

Projeto 2. Programa de Desmobilização de Estruturas e Bens Não-Essenciais.

A Unidade desenvolverá medidas capazes de reprogramar a utilização de estruturas imobiliárias de propriedade da Empresa, de forma a garantir um adequado e eficiente aproveitamento e desenvolver um programa estratégico que permita, a partir da desmobilização do ativo da Unidade, uma forma de garantir, via alienação, dos bens patrimoniais não essenciais, uma fonte permanente de captação de recursos.

Projeto 3. Racionalização de Custos.

Dada a grande dimensão da Unidade referente aos seus recursos humanos e infra-estrutura, a redução e o monitoramento dos custos devem ser perseguido continuamente. A Unidade deverá dar continuidade às campanhas e outras ações visando minimizar os seus custos fixos, mas sempre com a preocupação de observar os limites toleráveis para evitar possíveis soluções de continuidade em sua atividade fim.

Projeto 4. Cooperação Técnica e Parcerias.

O estabelecimento de cooperação técnica e de parcerias é considerado pela Unidade como uma necessidade e um novo paradigma. Por isso, será mantido um programa contínuo de busca e formalização de cooperação técnica, com vistas a gerar conhecimento e desenvolver tecnologias e produtos e oferecer serviços de interesse mútuo aos parceiros e que redundem em novos conhecimentos sobre os sistemas naturais da região e em soluções ao bom desenvolvimento do agronegócio.

7.2.Novos Projetos Estratégicos

Para o seu fortalecimento institucional e de suas ações, a Unidade deverá implementar os seguintes novos projetos estratégicos.

Projeto 1. Implantação do Modelo de Gestão Estratégica.

A Unidade deverá dispensar atenção especial à implementação do atual Plano Diretor através da utilização dos instrumentos gerenciais disponíveis na Empresa e, principalmente na utilização e exercício do Modelo de Gestão Estratégico corporativo.

Projeto 2. Criação de Núcleo de Gestão Tecnológica e Núcleos Temáticos Descentralizados.

O novo enfoque do SEP – Sistema Embrapa de Pesquisa, preconizando a elaboração de projetos de P&D por demandas, conduziu à necessidade de se dispor de instrumentos organizacionais apropriados com visão temática mais abrangente. As figuras dos Núcleo de Gestão Tecnológica (NGT) e do Núcleo Temático Descentralizado (NTD) surgem como estruturas informais que permitirão promover uma melhor interação/integração das equipes multidisciplinares.

Projeto 2.1. Núcleo de Gestão Tecnológica (NGT)

Dentro da nova estrutura da Embrapa, o NGT é uma estrutura constituída por um grupo de pesquisadores e técnicos, com o objetivo específico de elaborar, conduzir, avaliar e transferir os resultados de uma proposta de pesquisa que visa solucionar um problema, com origem multidisciplinar, de importância estratégica nacional. Tais núcleos, ao direcionarem o planejamento para uma integração interdisciplinar e interinstitucional, deverão viabilizar tanto a formação de parcerias eficientes e efetivas e a integração de órgãos de pesquisa quanto ao uso mais eficiente dos recursos financeiros.

O(s) NGT(s) a ser(em) criado(s) na Unidade será(ão) definido(s) após a devida análise.

Projeto 2.2. Núcleos Temáticos Descentralizados (NTD).

Os Núcleos Temáticos Descentralizados serão semelhantes aos NGT, tendo, contudo, suas atuações voltadas para a solução de problemas multidisciplinares oriundos de demandas dos clientes e parceiros no âmbito de atuação de cada Unidade descentralizada. Esses núcleos (NTP), pela possibilidade de viabilizar e promover a integração, o fortalecimento e a constituição de equipes interdisciplinares; de viabilizar o enfoque sistêmico e a solução de problemas de forma integrada; e de reduzir custos pela utilização otimizada da infraestrutura, dos recursos de investimento e custeio e do capital humano da organização, deverão constituir formas eficientes e abrangentes de soluções de problemas identificados entre os diferentes segmentos das cadeias produtivas.

Os NT a serem criados serão definidos após a devida análise na Unidade.

Projeto 3. Gestão de Recursos Humanos

Os desafios que se impõem para o novo milênio nas atividades agropecuária, florestal e agroindustrial, requerem que a Embrapa Amazônia Oriental envide esforços para manter seu capital humano atualizado no desenvolvimento de P&D e para a transferência de Tecnologia. Esse projeto visa promover a avaliação e ajustes no quadro de pessoal bem como as necessidades de contratação, remanejamento, treinamento e capacitação, além de contemplar ações com vistas a alcançar mudanças comportamentais, motivação e comprometimento, para que a Unidade possa cumprir efetivamente a sua missão institucional.

8. METAS A SEREM ATINGIDAS ATÉ 2004

A Embrapa Amazônia Oriental, considerando as demandas do ambiente externo e o desenvolvimento institucional da Unidade no presente e suas perspectivas a curto e médio prazos, em consonância com as diretrizes e estratégias de seu Plano Diretor, estabeleceu metas técnico-programáticas e de geração de conhecimento, organizacionais e gerenciais, administrativas e de apoio técnico que pretende cumprir nos próximos quatro anos. Elas poderão sofrer revisão e ajustes ao longo dos próximos anos.

8.1. Metas Técnico-programáticas e de Geração do Conhecimento

- Desenvolver e lançar 16 novas cultivares de plantas perenes, sendo três de pimenta-do-reino, cinco de cupuaçu e oito de açaí;
- Domesticação cinco novas espécies vegetais oriundas da biodiversidade, com recomendação do sistema de produção;
- Desenvolver, pelo menos, cinco insumos agropecuários e 20 processos, sendo 15 agropecuários e 5 agroindustriais;
- Ampliar, caracterizar e avaliar os bancos de germoplasma existentes de espécies frutíferas (açaí, bacuri, camu-camu), industriais (urucú, pimenta-do-reino) e de plantas medicinais;
- Desenvolver/adaptar o protocolo de micropropagação para dez espécies vegetais de interesse econômico para a região;
- Desenvolver, pelo menos, três *softwares* para o uso em manejo de florestas nativas;
- Desenvolver/adaptar/testar, em parceria, uma máquina para trituração de capoeira;
- Desenvolver um sistema de enriquecimento e melhoramento de capoeiras;
- Desenvolver/adaptar e recomendar um sistema de produção para a pecuária leiteira na agricultura familiar;
- Desenvolver e recomendar um sistema de produção para a criação de porco catitú em sistema de cativeiro semi-intensivo;
- Validar um protótipo de sistema silvicultural para manejo de florestas nativas;
- Validar o protótipo do sistema de produção corte-trituração como

alternativa ao sistema de derruba e queima na agricultura familiar;

- Testar e recomendar 12 clones de guaranazeiro de alta produtividade para o Estado do Pará;

- Recomendar para cada pólo de desenvolvimento do Estado do Pará, os seguintes materiais botânicos de grãos: arroz, 5 cultivares; feijão: 4 cultivares; caupi, 5 cultivares; milho, 25 cultivares entre híbridos e variedades, e soja, 30 cultivares, sendo 10 precoces, 10 médias e 10 tardias;

- Consolidar o banco de germoplasma animal da Amazônia (BAGAM), com a caracterização cariotípica de três raças de animais bubalinos;

- Lançar, no mercado, tourinhos e sêmen melhorados de animais de duas raças bubalinas;

- Desenvolver, implantar e disponibilizar três bancos de dados de interesse científico e tecnológico dos clientes;

- Realizar o zoneamento agro-pedo-climático, na escala de 1: 100.000, de 50 municípios regionais;

- Realizar zoneamentos de risco climático para 10 culturas de interesse econômico para o Estado do Pará;

- Implantar, pelo menos, 4 sistemas permanentes de monitoramento agrícola, florestal e agroambiental;

- Proceder estudos da cadeia produtiva de 5 produtos prioritários (madeira, açaí, cupuaçu, farinha de mandioca e carne de búfalos);

- Elevar em 40 % o volume de ações referentes à validação e transferência de tecnologia para agricultores familiares em quatro regiões do Estado do Pará (Transamazônica, Região Bragantina, sul/sudeste paraense e Marajó);

- Publicar, pelo menos, 20 livros de interesse sobre os conhecimentos de recursos naturais gerados na Amazônia e para o agronegócio regional;

- Organizar ou promover, como promotor principal ou em parceria, dois congressos, vinte simpósios/seminários sobre temas técnico-científicos de interesse para a região;

- Organizar e oferecer vinte cursos sobre assuntos de interesse agropecuário/florestal para o desenvolvimento da Amazônia, para treinamento e reciclagem de técnicos que atuam na região;

- Participar como expositor em pelo menos 30 feiras agropecuárias;

8.2. Metas Organizacionais e Institucionais

- Implantar o Modelo de Gestão Estratégica como instrumento gerencial para operacionalização do PDU;
- Melhorar a imagem da Unidade, alcançando e mantendo um índice de imagem acima da média da Embrapa;
- Aumentar em 50% o número de parcerias nacionais firmadas;
- Formalizar parcerias com todas as unidades da Embrapa na região amazônica;
- Elevar em 100% as parcerias formais com as demais unidades centrais e descentralizadas da Embrapa;
- Elevar em 50% o número de parcerias com instituições internacionais;
- Formalizar parcerias com as universidades federais que atuam no Estado do Pará, para participar como co-promotor de três cursos de pós-graduação (sendo um de doutorado e dois de mestrado);
- Realizar, pelo menos duas reuniões formais por ano com as diretorias do SINPAF, AEE, para viabilizar o atendimento dos interesses e demandas dos empregados da Unidade;
- Elevar a produção técnico-científica, alcançando a média de pelo menos 0,8 trabalho em periódico/pesquisador/ano;
- Realizar, pelo menos, uma auditoria de qualidade dos projetos de P&D.
- Manter pelo menos 50% dos projetos de P&D abordando, direta ou indiretamente, a solução de problemas e alternativas para a agricultura familiar;
- Garantir a propriedade intelectual de, pelo menos, três tecnologia ou produtos gerados.
- Manter uma média anual de aprovação de projetos de P&D, via editais competitivos, de modo a garantir um percentual de 25% nos itens Receita de Convênios e Receita Direta/Fundações em relação ao total da Receita Própria;
- Elevar em 20% ao ano a captação de recursos oriundos da venda de tecnologias, produtos e serviços, a partir dos duzentos mil reais atuais;
- Consolidar, juntamente com os parceiros, a implantação de sete Núcleos de Apoio à Pesquisa e Transferência de Tecnologia no Estado do Pará (dois ainda em fase de criação);
- Criar cinco Núcleos Temáticos Descentralizados, em temas estratégicos em sua referencialidade institucional;

8.3.Metas Administrativas e de Apoio Técnico

- Promover a desmobilização de 60% do ativo patrimonial não essencial da Unidade;
- Capacitar e reciclar pelo menos 50% do número de empregados
- Reduzir em pelo menos 30% os custos fixos da Unidade ;
- Implementar o sistema de planejamento orçamentário e apropriação de custos, com base em subprojetos, utilizando a metodologia ABC (custo baseado em atividades);
- Organizar e disponibilizar duas bases de dados técnico-científicos;
- Transferir, via negócios tecnológicos, pelo menos 03 produtos/tecnologias gerados/adaptados pela Unidade;
- Promover a encubação de, pelo menos, duas empresas de base tecnológica agropecuária/florestal, especializadas na produção de sementes e mudas;
- Aprimorar e atualizar, continuamente, a home-page da Unidade;
- Renovar em 70% a frota de veículos;
- Adquirir um novo sistema de comunicação telefônica;
- Implantar um eficiente sistema de comunicação interna;

9. OPERACIONALIZAÇÃO E ACOMPANHAMENTO DO PLANO DE GESTÃO

O Plano de Gestão aqui delineado é para ser operacionalizado nos próximos três a quatro anos, através de ações e medidas específicas. Para tal, serão utilizados os mecanismos e processos técnico-administrativos já existentes na Embrapa e outros a serem criados. Importante para a consecução dos objetivos administrativos, serão os apoios da força de trabalho de que dispõe a Embrapa Amazônia Oriental e seus parceiros e da Diretoria da Empresa. Em se tratando de um Plano de médio prazo, poderá sofrer os ajustes necessários ao longo de sua execução.

Como pode ser observado na Figura 3, o esquema básico para a elaboração do Plano é constituído de três segmentos seqüenciais. Os dois primeiros (“O Diagnóstico” e “O Que Deve Ser Feito”), foram brevemente comentados neste documento. O terceiro segmento, “O Como Fazer”, isto é, a operacionalização e o acompanhamento do Plano, serão realizados por meio da aplicação prática dos **instrumentos gerenciais** disponíveis na Empresa.

O desenvolvimento das diretrizes e metas capazes de permitir a plena consecução da missão da Unidade e consolidar a materialização da visão institucional terá o apoio do **Modelo de Gestão Estratégica – MGE** (Figura 4). O MGE estabelece 19 objetivos estratégicos relacionadas às intenções e expectativas que permeiam toda Empresa e permitem a concretização de sua visão.

O **Plano Anual de Trabalho – PAT** é o instrumento gerencial que permitirá o cumprimento de cada uma das metas organizacionais e institucionais, técnico – programáticas e administrativas e de apoio técnico, estabelecidas no PDU e no Plano de Gestão. O PAT estabelece e agrupa indicadores de desempenho referentes aos quatro tipos de ações estratégicas que envolvem as atividades ligadas ao programa de P&D, forte e estreitamente articulado ao programa de Transferência de Tecnologia, por meio das atividades de Comunicação Empresarial e de Negócios Tecnológicos e outras, de caráter administrativo-institucionais ligadas ao Programa de Administração e Desenvolvimento Institucional. O PAT da Unidade a será negociado com a Diretoria Executiva da Empresa, e o nível de cumprimento dessas metas servirá de indicador para no processo de avaliação da Embrapa performance institucional da Embrapa Amazônia Oriental .

O compromisso de cada empregado, no cumprimento das metas do PAT da Unidade será estabelecido através do **Sistema de Acompanhamento e Avaliação do Desempenho – SAAD**, onde as atividades individuais são negociadas entre empregado e supervisor.

DIAGNÓSTICO

PLANO DE GESTÃO

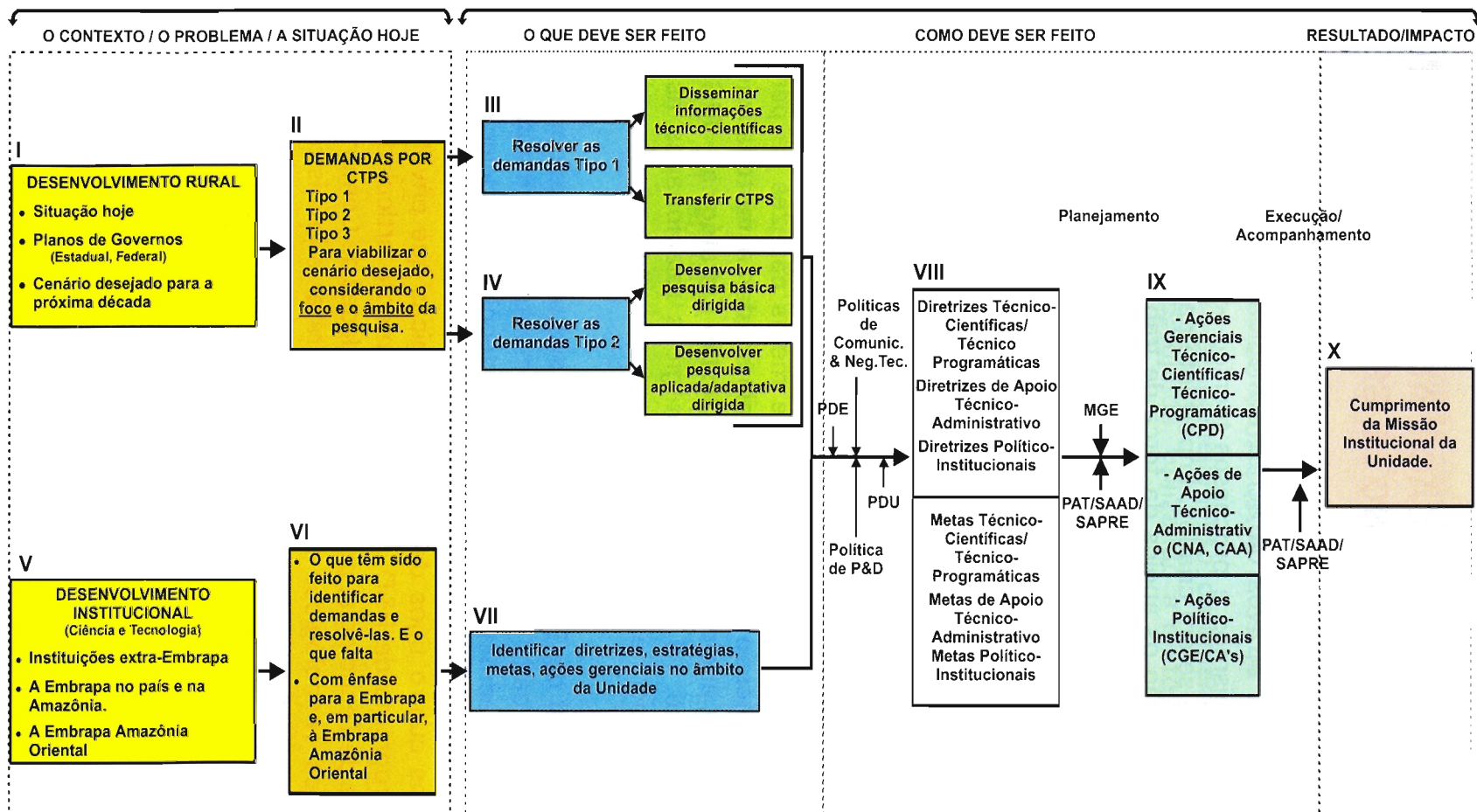


Figura 3. Esquema básico do Plano de Gestão para administrar a Embrapa Amazônia Oriental no periodo de 2001 2004.

MODELO DE GESTÃO ESTRATÉGICA

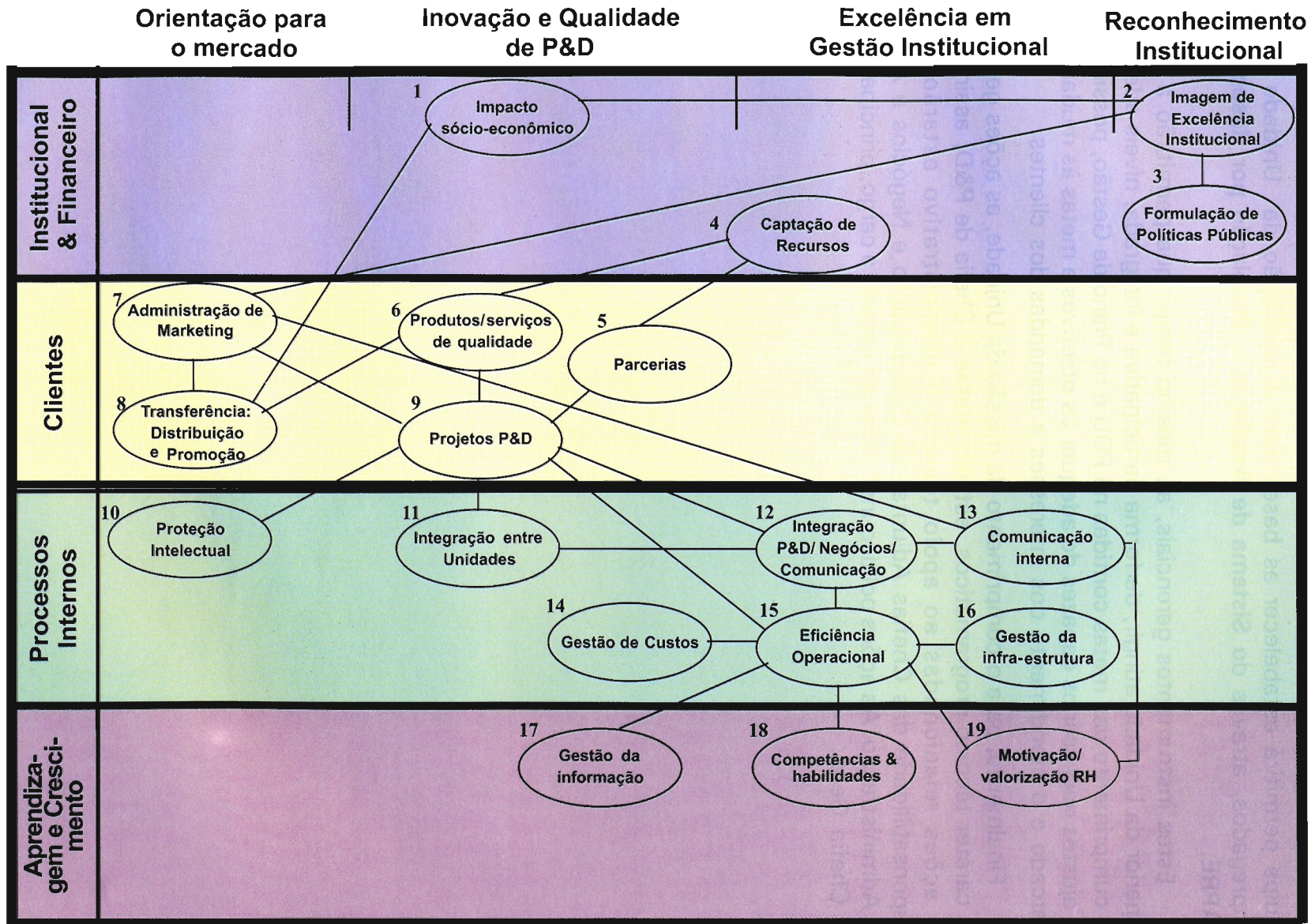


Figura 4. Modelo de Gestão Estratégica a ser implementado na Embrapa Amazônia Oriental

A performance institucional da Unidade e a avaliação individual ou por equipe permitirá estabelecer as bases para a premiação da Unidade ou dos empregados, através do **Sistema de Avaliação e Premiação por Resultados – SAPRE**.

Estes instrumentos gerenciais, ao mesmo tempo que permitirão à direção superior da Unidade atingir, de forma participativa e integrada, níveis adequados de cumprimento das metas contidas no PDU e no Plano de Gestão, possibilitarão os ajustes necessários capazes de adequar os objetivos e metas às mudanças do mercado e o atendimento dos interesses e demandas dos clientes.

Finalmente, para o cumprimento da missão da Unidade, as ações gerenciais de caráter técnico-programáticos, estarão afetas à Chefia de P&D, assim como as ações relacionadas ao apoio técnico e administrativo estarão sob a responsabilidade das Chefias Adjuntas de Comunicação e Negócios e Apoio e de Administração. As ações político-institucionais estarão a cargo, principalmente, da Chefia Geral.



Amazônia Oriental

Ministério da Agricultura e do Abastecimento

Trav. Dr. Enéas Pinheiro s/n, Caixa Postal 48

Fone: (91) 299-4500 Fax (91) 276-9845

CEP 66095-100, Belém, PA.

www.cpatu.embrapa.br